

Heinrich, Martin

Der Sozialpädagoge als homo oeconomicus

Pädagogische Korrespondenz (1996) 18, S. 39-48



Quellenangabe/ Reference:

Heinrich, Martin: Der Sozialpädagoge als homo oeconomicus - In: *Pädagogische Korrespondenz* (1996) 18, S. 39-48 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-89947 - DOI: 10.25656/01:8994

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-89947>

<https://doi.org/10.25656/01:8994>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://pk.budrich-journals.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

ESSAY

- 5 *Klaus Mollenhauer*
Fiktionen von Individualität und Autonomie –
Bildungstheoretische Belehrungen durch Kunst

DAS AKTUELLE THEMA

- 21 *Karl-Heinz Dammer/Michael Willemsen*
Renaissance der Berufsorientierung?

BERICHT AUS DER FREMDE

- 39 *Martin Heinrich*
Der Sozialpädagoge als homo oeconomicus

AUS WISSENSCHAFT UND PRAXIS I

- 49 *Andreas Gruschka*
Wie mißt und wie stimuliert man moralische Urteilskraft?
Von den Konflikten auf dem Weg zum guten und schlechten Menschen (Teil 1)

DAS HISTORISCHE LEHRSTÜCK

- 73 *Helmut Stövesand*
»Wen die Götter haßten, den machten sie zum Schulmann«
Karl Philipp Moritz' Roman Anton Reiser und seine nicht unbedeutenden
Winke für Lehrer und Erzieher

KÄLTESTUDIE

- 86 *Eike Pulpanek*
Im Ernstfall wird dichtgemacht
Oder: Die Öffnung der Schule

AUS WISSENSCHAFT UND PRAXIS II

- 93 *Rainer Bremer*
Der Professor hat eine Idee

DOKUMENTATION

- 106 Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt
Eine Presseinformation

VERMISCHTES

- 107 *Karl-Heinz Dammer*
Der verbeamtete Gott

Martin Heinrich

Der Sozialpädagoge als homo oeconomicus

I

In Zeiten der Verknappung öffentlicher Haushaltsmittel beschloß der Rat der Stadt Düsseldorf, auch die Arbeit der Abteilung Jugendförderung des Jugendamtes betriebswirtschaftlicher Kontrolle zu unterstellen. Er erteilte 1992 der Unternehmensberatung Kienbaum den Auftrag, neben anderen auch diese Abteilung hinsichtlich Organisationsgrad und Aufwandsverminderung zwecks Effektivitätsverbesserung zu untersuchen. Und natürlich wußte jeder, daß es dabei vor allem um die Vorbereitung von Einschnitten in die Ausstattung der Jugendarbeit gehen würde. Vergleichbares geschah mit den bekannten Folgen erstmals 1990, als das Kabinett des nordrhein-westfälischen Ministerpräsidenten Rau beschloß, das Schulsystem durch die Kienbaum-Unternehmensberatung untersuchen zu lassen. Seinerzeit wurde in dieser Zeitschrift (Rüdell 1991/92, S. 32) vor allem kritisiert, daß die Gutachter sich nur ein unzureichendes Bild von der zu untersuchenden Sache gemacht hatten und eine problemgerichtete Identifikation mit dem Gegenstand nicht zu erkennen war. Schon aufgrund der Distanz zur schulischen Realität konnte nicht sinnvoll gespargt werden. Nun ist zu fragen, ob die Unternehmensberater sich als lernfähig erwiesen und die Defizite in ihrer Studie von 1993 über die Abteilung Jugendförderung des Jugendamtes Düsseldorf ausgeglichen haben.

II

Daß sie gelernt haben, wird daran deutlich, daß sie nicht mehr willkürlich Streichvorschläge anempfehlen, sondern fordern, den betriebenen Aufwand und die Qualität der Arbeit, also ihre Wirkung, zum Ausgangspunkt zu machen. Der Schwerpunkt des Gutachtens von 1993 liegt in der Forderung nach dem Aufbau eines Controlling-Systems: »Es fehlt [...] ein Controlling-System, mit dem der Erfolg der Angebote der Einrichtungen bzw. die Leistung der Einrichtungen gemessen werden kann« (Kienbaum 1993, S. 192). Zur Erstellung eines derartigen Meß- und Steuerungsinstrumentariums sollen zunächst die Bedingungen und Ziele der offenen Kinder- und Jugendarbeit in einem »Zielsystem« bestimmt werden (vgl. a. a. O. S. 192, S. 519). Nur was klar definiert sei, könne letztlich auch bemessen werden. Die Unternehmensberatung unterscheidet zweierlei Arten von Indikatoren zur Messung der Arbeitsergebnisse der offenen Jugendarbeit, sogenannte hard- und soft-facts. Zu den hard-facts zählt der Gutachter beispielsweise die Teilnehmerzahl an den verschiedenen Angeboten. Bei den soft-facts handelt es sich der Unternehmensberatung zufolge im wesentlichen um Maße für eine Wertschätzung der geleisteten Arbeit, etwa durch die Polizei, die

Schule, die Nachbarn der Einrichtung oder die Klientel selbst. Die hard-facts nennen die Berater »rein analytisch« faßbare Indikatoren. Die als soft-facts bezeichneten Indikatoren könnten hingegen nur »deskriptiv« erfaßt werden (vgl. a. a. O., S. 682 f.). Die von der Unternehmensberatung verwandte Terminologie ist merkwürdig verwirrend: Inwieweit ist eine Statistik über die Besucherzahl in den Einrichtungen bereits analytisch, aber nicht deskriptiv? Werturteile dagegen beschreiben nicht die Wirklichkeit, sondern begründen sich in ihrer subjektiven Analyse. Analytisch und deskriptiv bezeichnen einen Gegensatz, der mit dem, was die Unternehmensberatung beschreibt, nichts zu tun hat. Angemessener wäre eine Unterscheidung von hard-facts als quantitativen Eingangsdaten und soft-facts als qualitativen Ausgangsdaten der Analyse von Aufwand und Ertrag.

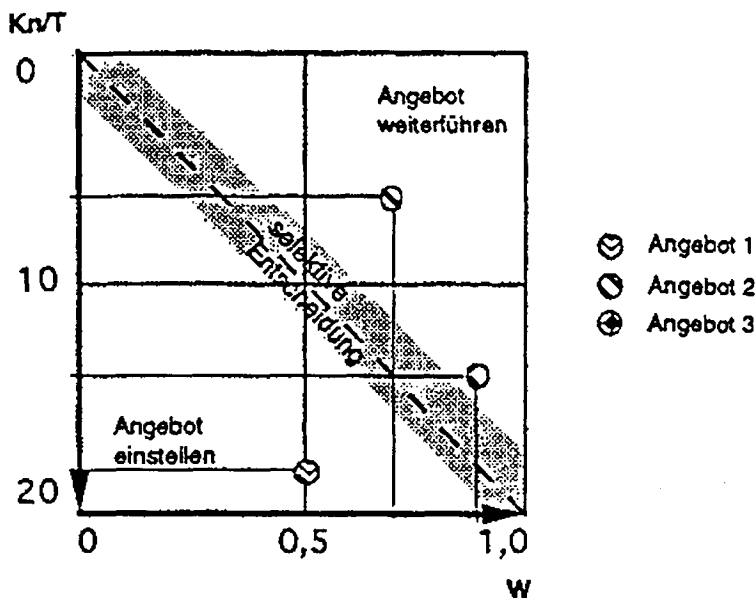
Wie auch immer: Sowohl hard- und soft-facts sollen zur Bestimmung der Effektivität von Angeboten der einzelnen Einrichtungen herangezogen werden. Hierzu muß den Beratern zufolge zunächst der pädagogische Wert eines jeden Angebots bestimmt werden: »Die Einschätzung der Wertigkeit des Angebots durch die Einrichtungsmitarbeiter wird in Abstimmung mit dem zuständigen Jugendpfleger und dem Abteilungsleiter [...] in einer Maßzahl dokumentiert, die zwischen null (niedrige Wertigkeit) und eins (hohe Wertigkeit) liegt« (a. a. O., S. 685). Die Einschätzung der Wertigkeit eines Angebots durch die Einrichtungsmitarbeiter wird durch die Kenntnis der soft-facts wesentlich mitbestimmt. Zusammen mit den hard-facts soll daraus die folgende »Entscheidungsmatrix« folgen:

Zur »Entscheidungsmatrix« heißt es erläuternd im Gutachten: »Abszisse (Maßzahl für die Wertigkeit des Angebots) und Ordinate (Netto-Kosten pro Teilnehmer) spannen eine Vier-Felder-Matrix auf. Vom Anfangspunkt der Ordinate bis zum Endpunkt der Abszisse wird eine Diagonale gezogen.

Wenn Bewertungen (Schnittpunkte von Geraden, die lotrecht von den jeweiligen, auf beiden Achsen angetragenen Maßzahlen ausgehen) für Angebote in den Feldern oberhalb der Diagonalen liegen, sind diese Angebote weiterzuführen und gegebenenfalls auszubauen. Angebote, deren Bewertungen in den Feldern unterhalb der Diagonalen liegen, sind einzustellen oder zu modifizieren, da hier das Verhältnis zwischen Wertigkeit des Angebots und seinen Kosten pro Teilnehmer nicht mehr akzeptabel ist« (a. a. O., S. 687). Für den in der Graphik dargestellten Fall bedeutet dies, daß das Angebot 1 eingestellt, die Angebote 2 und 3 hingegen weitergeführt werden sollten.

Aus der Matrix und dem Kommentar der Gutachter ist leider nicht zu entnehmen, was die Gründe dafür sind, daß das Angebot 1 so schlecht abschneidet, eine Information, die man von einem Steuerungssystem (nichts anderes bedeutet Controlling) erwarten muß. Mögliche Gründe für ein Scheitern des Angebots können in der mangelnden Akzeptanz seitens der Teilnehmer liegen: Die niedrige Besucherzahl treibt die Netto-Kosten pro Teilnehmer in die Höhe. Denkbar wäre auch, daß die Netto-Kosten pro Teilnehmer selbst bei größtmöglicher Besucherzahl zu hoch sind, weil man für das Angebot einen vergleichsweise hohen Aufwand betreiben muß. So kann etwa eine »pädagogisch sehr wertvolle« Photo-AG (Wertigkeit etwa bei 0,9) wegen des hohen Aufwandes aus dem Programm herausfallen, während eine »pädagogisch minderwertige« Veranstaltung wie ein Diskoabend (Wertigkeit womöglich bei 0,1)

den Test mit der Entscheidungsmatrix aufgrund der extrem niedrigen Netto-Kosten pro Teilnehmer besteht.



In der »Entscheidungsmatrix« werden sachlich letztlich ungeklärte Dimensionen der Bestimmung von Angeboten zu einer Dimension der Wertigkeit zusammengefaßt, ohne daß geklärt würde, wie sie zusammenhängen: In welchem Verhältnis stehen bei der Findung des Maßes der Wertigkeit hard-facts und soft-facts zueinander? Ohne die Klärung dieser Frage bleibt von der Entscheidungsmatrix nichts anderes als die graphische Darstellung einer simplen Kosten/Nutzen-Rechnung. Für die Evaluation der Kosten sollen danach wohl die hard-facts herangezogen werden. Die Bestimmung des Nutzens, der im Stil des Jargons der Eigentlichkeit als »Wertigkeit« bezeichnet wird, soll durch die soft-facts erleichtert werden. Die Unternehmensberatung tut so, als ob sich die hard-facts/soft-facts-Relation bruchlos in eine Kosten/Nutzen-Relation transformieren ließe. Die beiden Relationen sind aber nicht substituierbar. Der Unterschied besteht darin, daß sich aus den hard-facts die Kosten unmittelbar und eindeutig ergeben, während sich die Wertigkeit aus den soft-facts nur mittelbar und nicht eindeutig ableiten läßt. Während an den Netto-Kosten pro Teilnehmer sich nicht rütteln läßt, steht zwischen den soft-facts und der abschließenden Definition des Werts ein nicht zu vernachlässigender Faktor: die grundsätzlich positive Einschätzung des Pädagogen, seine Überzeugung, daß das, was er tut, weitgehend unabhängig davon als sinnvoll erscheint, was es tatsächlich bewirkt. Das ist der wunde Punkt: Auch wenn soft-facts Entscheidungshilfen darstellen können, wird die Wertigkeit eines Angebots letztlich immer im Ermessen des Pädagogen liegen.

Den Unternehmensberatern ist zugute zu halten, daß sie sich nicht in den Kompetenzbereich der Pädagogen (Bestimmung der Wertigkeit) eingemischt, sondern nur

ein betriebswirtschaftliches Meß- und Steuerungsinstrumentarium angeboten haben. Das Problem der Effektivitätsbemessung in der Jugendarbeit bleibt danach aber ungelöst. Daß Effektivität hoher Nutzen bei möglichst geringem Kostenaufwand bedeutet, war schon vorher jedem Pädagogen mit nur rudimentärem betriebswirtschaftlichem Sachverstand bewußt. Da für die Durchsetzung der vom Auftraggeber gewünschten Rationalisierung der Arbeit weder das zu erreichende Ziel noch der zur Verfügung stehende Mitteleinsatz fixiert worden war, blieb den Beratern nichts anderes übrig als die Delegation des Problems nach unten, in der weichen und zugleich diffusen Weise einer Entscheidungsmatrix. Standesgemäß wäre es gewesen, den Auftrag abzulehnen, da der Auftraggeber weder Ziele noch Mittel klar definiert hat. In dieser unklaren Auftragslage liegt schon in nuce die Willkür begründet, die dann in der Form der Entscheidungsmatrix offenbar wird.

Aus der Not einer wiederum unklaren Auftragslage leitete der Unternehmensberater die Tugend ab, sich als lernfähig darzustellen, indem er in dem zweiten Gutachten auf die besondere Situation und die spezifischen Bedingungen der offenen Jugendarbeit einging. Die Experten für die Inhalte, die Pädagogen, sollen sich mit Hilfe der Matrix selbst zu den Experten der Einsparung machen! Während die Kienbaum-Unternehmensberatung 1990 in ihrem Schulgutachten lediglich mit den hard-facts jongliert hatte (Heraufsetzen der Klassenfrequenzen auf höhere Richtwerte, generelle Anhebung der Lehrerarbeitszeit um eine Stunde, Absenkung der Stundentafel um eine Schulstunde etc.; vgl. Rüdell 1991/92, S. 29) und sich den Vorwurf einhandelte, blind für die Sache Entscheidungen zu empfehlen, haben die Berater immerhin erkannt, daß die bloße Variation der hard-facts in der offenen Jugendarbeit unmöglich ist: In der Jugendarbeit gibt es nicht derart einfache, auf die Stabilität und Standardisierung der Angebote bauende Meßgrößen. In der Schule gilt es, eine aufgrund von Schulzwang anwesende Klientel zu beschulen, die auch bei nachlassender Attraktivität des Programms dabeibleiben muß. In der Jugendarbeit kann man nicht Klassenfrequenzen hochsetzen oder Stundentafeln absenken oder den Sozialpädagogen auffordern, eine Stunde länger zu arbeiten, um Personal einsparen zu können. Man kann nur allgemein raten, wenig wirksame, aber kostenstarke Angebote für wenige Teilnehmer abzuschaffen. Die kann die Unternehmensberatung selbst aber unmöglich bestimmen. Und da es immer auch um die Botschaft geht, daß die Leistungsfähigkeit der Einrichtungen optimiert werden soll, darf nicht alles, was viel kostet, schon deswegen ausscheiden. Sollten der Kienbaum-Unternehmensberatung zufolge Schulversuche, schon weil sie aufwendiger waren als die Regelschulen, besser abgeschafft werden, so sagt das zweite Gutachten, daß ein Angebot durchaus aufwendig sein kann, wenn es wirksam ist: Qualität darf etwas kosten.

III

Als das Gutachten vorlag, wollten die Politiker aus dem Stadtrat Konsequenzen und Einsparungseffekte sehen. Damit waren die Pädagogen der Abteilung Jugendförderung in die Pflicht genommen, irgendwie auf das Gutachten zu reagieren und gegebenenfalls die darin enthaltenen Vorgaben zu erfüllen. Innerhalb der Abteilung wurde eine Arbeitsgruppe gegründet und mit der Aufgabe betraut, die Umsetzung der Vor-

schläge zu realisieren. Zunächst sollte das von den Unternehmensberatern für die Umsetzung der Entscheidungsmatrix vorausgesetzte »Zielsystem« (s.o.) definiert werden. Hilfestellung erhielt die Arbeitsgruppe hierbei durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt). In einem internen Arbeitspapier forderte die KGSt dazu auf, die Bestimmung des »Zielsystems« durch Beschreibungen des »Produktes« und des »Produktbereiches öffentliche Kinder- und Jugendarbeit« zu leisten.

Was war darunter nun wieder zu verstehen? Der Begriff Produktbereich mag noch irgendwie einleuchten: Es gibt einen »Markt« für pädagogische Dienstleistungen an und für Kinder und Jugendliche. Was ist aber das Produkt? Gemeint war von der KGSt nicht etwa ein Produkt im pädagogischen Sinne von Qualifikation wie z.B. die allgemeine Hochschulreife. Ein Produkt sollte vielmehr in den Leistungen einer Freizeiteinrichtung bestehen. An anderer Stelle des Arbeitspapiers wurde das Produkt sogar teilweise mit der Einrichtung selbst in eins gesetzt. Wie kann ein Produkt zugleich in einer Freizeiteinrichtung und in deren Angebot bestehen? Von der KGSt könnte gemeint gewesen sein: Produkt bedeutet: Pädagogische Betreuung von x Jugendlichen für y Stunden. Für die Betreuung sind bestimmte Mittel (Räume, Videorecorder, Billardkugeln etc.) notwendig. Nur in diesem Sinne, als »Mittel«, ist nachvollziehbar, wie die Räume einer Freizeiteinrichtung zum Produkt gezählt werden können. Ansonsten sollte weiterhin gelten: Die Räume einer Freizeiteinrichtung selbst sind das Produkt nicht von Pädagogen, sondern von einem Bauunternehmen.

Die Trennung von Produkt und Mittel einzuhalten, wäre zum besseren Verständnis des Papiers des Subberaters hilfreich gewesen. Denn wenn die Räume als Teil vom Produkt aufgefaßt werden, dann schwindet langsam das Bewußtsein der Betroffenen dafür, daß es eigentlich um die Betreuung von x Jugendlichen für y Stunden gehen sollte. Wie der Mitteleinsatz erfolgen sollte, das heißt beispielsweise, welche Räume für die Betreuung notwendig sind, müßte in einem zweiten Schritt entschieden werden. Werden die Räume hingegen mit zum Produkt gerechnet, so stellen sie fixe Größen dar, deren Veränderung gleichbedeutend wäre mit einer Veränderung des Arbeitszieles, das heißt des Produktes. Zu betriebswirtschaftlichem Denken gehört auch eine eindeutige und verständliche Verwendung betriebswirtschaftlicher Termini. Ansonsten sind die Gegebenheiten der offenen Kinder- und Jugendarbeit durch die gewählte Nomenklatur nicht mehr zu fassen. So aber drängt sich der Eindruck auf, die Verwirrung der Köpfe sei Absicht.

IV

Aber auch die Sache selbst, auf die sich das Zielsystem beziehen soll, ist gar nicht so einfach zu charakterisieren. Wesentlich für die Produktbereichsbeschreibung ist die Abgrenzung des Arbeitsfeldes. In der vorläufig endgültigen Fassung der von der Arbeitsgruppe erstellten Produktbereichsbeschreibung heißt es dazu: »Das KJHG [Kinder- und Jugendhilfegesetz; M.H.] schließt zur Zielgruppe grundsätzlich alle jungen Menschen im Alter von 6 bis 27 Jahren ein, weist also eine Beschränkung auf individuell oder gesellschaftlich benachteiligte bzw. gefährdete oder geschädigte Jugendliche zurück. Unter Einfluß von § 9 Ziffer 2 und 3 KJHG ergibt sich hieraus

die Verpflichtung, die jeweiligen besonderen sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Eigenarten junger Menschen und ihrer Familien zu berücksichtigen, ebenso die unterschiedlichen Lebenslagen von Mädchen und Jungen, sowie Benachteiligungen abzubauen« (Beschreibung des Produktbereiches, 1996, S. 5).

Bereits die Eingrenzung der Zielgruppe ist also schwierig: Personen aufgrund ihres Alters als förderungswürdig einzustufen, ist noch vergleichsweise unproblematisch. Wann und wo beginnt aber die Notwendigkeit für eine besondere Förderung aufgrund der speziellen »sozialen und kulturellen Bedürfnisse« (s.o.) einiger Klienten? Aufmunternd heißt es, keine Freizeiteinrichtung könne für alle Kinder und Jugendlichen gleichzeitig und gleichermaßen attraktiv sein. Es sei daher ein Fortschritt, wenn man die unterschiedlichen Zielgruppen erkenne und entsprechende Angebote mittels eines differenzierten Konzepts schaffe. Was aber bedeutet das für das Problem, daß die Jugendlichen, die der Förderung am meisten bedürften, sich kaum noch auf pädagogisch vorgeformte Situationen einlassen, den Einrichtungen also gegenwärtig fernbleiben? Dazu heißt es lapidar in der Produktbereichsbeschreibung: »Kinder- und Jugendarbeit wird wohnortnah, d.h. stadtteilorientiert angeboten. Eine Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtung muß ein Spiegelbild ihres Umfeldes sein« (Beschreibung des Produktbereiches, 1996, S. 6). Das ist eher metaphorisch gemeint: Um eine getreue Abbildung des Stadtteils in den Angeboten geht es nicht.

Bei dem Versuch des Subberaters, die Frage zu beantworten, wurde deutlich, daß der Produktbereich Kinder- und Jugendarbeit ein diffuses Gebilde darstellt, das schwerlich genauer beschrieben werden kann, solange der Produktbereich durch das KJHG so umfassend und allgemein vorgegeben ist. Die Sozialarbeiter selbst sind für einen derart weiten Produktbereich jedenfalls nicht verantwortlich. Die Hoffnung, durch eine Produktbereichsbeschreibung den Einstieg in die Bewertungsmatrix zu finden, wurde enttäuscht. Die notwendige Konkretisierung konnte nun nur noch mit den Beschreibungen der einzelnen Produkte, d.h. der Einrichtungen resp. ihrer Angebote versucht werden.

V

Als die Leiter der einzelnen Einrichtungen aufgefordert wurden, eine Produktbeschreibung anzufertigen, mußten sie sich nicht mehr dem Problem einer Konkretisierung der allgemeinen Ziele durch ihre Angebote stellen. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung hatte auch hier bereits in einem Papier eine sehr genaue, schematisierte Anleitung für die Erstellung der Produktbeschreibungen vorgegeben. Die Einrichtungsleiter folgten den Anweisungen der KGST und verfertigten allesamt ihre Produktbeschreibungen, die nach dem Maßstab: »Nicht länger als eine Din-A4 Seite!« gerieten. Ein Drittel der Seite wurde durch die genaue Angabe der Adresse der Einrichtung und der für sie verantwortlichen Abteilung in der Stadtverwaltung gefüllt. Es folgte eine Kurzbeschreibung der Einrichtung wie etwa jene: »Vielfältige Leistungsangebote innerhalb und außerhalb der Einrichtung, die an die verschiedenen Interessen und Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Unterrath und den angrenzenden Stadtteilen anknüpfen und deren Entwicklung fördern. Die Räume können als Lebens- und Erfahrungsraum

genutzt werden« (Beschreibung des Produktes, 1996, S. 42). Nach der Angabe der gesetzlichen Auftragsgrundlage (KJHG) und der Definition der Zielgruppe (Alter der Klientel) folgte in der Produktbeschreibung eine kurze Auflistung der Angebote bzw. der pädagogischen Zielsetzungen von bis zu zehn Zielen: »Die JFE [Jugendfreizeiteinrichtung; M.H.] bietet den Besuchern päd. Angebote, die ihre Fähigkeit zur Selbstbestimmung, gesellschaftlicher und politischer Mitverantwortung und sozialem Engagement fördern« (ebd.).

Diese Art der Beschreibung ist dem Pädagogen so vertraut, wie sie umgekehrt für die ursprüngliche Absicht, nämlich operationable Definitionen zu erbringen, unbrauchbar abstrakt bleibt. Der Übergang zum Produktbereich kann so nicht weiterhelfen. Dabei wäre die Sache gar nicht so schwer zu fassen gewesen. In der Produktbeschreibung hätten Ziele konkret gefaßt werden können: »Die Anzahl der gewalttätigen Ausschreitungen gegen ausländische Jugendliche soll in unserer Einrichtung durch entsprechende Aufklärung halbiert werden.« Von derartigen Operationalisierungen blieben sowohl die Berater als auch ihre Partner weit entfernt.

VI

Nach der Vorgeschichte und dem Ergebnis ist verständlich, daß der Rat der Stadt mit einer lediglich leicht veränderten Aktenlage nicht zufrieden sein konnte, sondern die Abteilung Jugendförderung drängte, endlich das von der Kienbaum- Unternehmensberatung vorgeschlagene Controlling-System zu installieren. Davon schien die dafür eingerichtete Arbeitsgruppe des Jugendamtes aber weiter entfernt zu sein denn je. Die vorliegenden Beschreibungen leisteten keinen Beitrag zur Klärung der pädagogischen Wertigkeit der Angebote. Die soft-facts waren noch gar nicht erhoben worden. Rächte es sich nun, daß die Unternehmensberatung die Bestimmung der soft-facts den Pädagogen überlassen hatte? Die von den Unternehmensberatern vorgeschlagenen Indikatoren für soft-facts wie die Wertschätzung der Freizeiteinrichtung durch Polizei, Schule, Nachbarn und Jugendliche waren nicht aufgegriffen worden. Waren die Mitglieder der Arbeitsgruppe bloß unsicher, wie sie die verschiedenen Wertschätzungen gegeneinander aufwiegen sollten, um zu einem Meßwert zu gelangen?

Bislang findet die Evaluation der soft-facts innerhalb der Jugendarbeit ganz anders statt: Nach Beendigung des Angebots reflektieren die Pädagogen im Team-Gespräch über Erfolge und Mißerfolge ihrer Arbeit. Dabei urteilen sie häufig unsystematisch, oft deskriptiv über einzelne Klienten. Die Ergebnisse solcher Reflexionen stellen pädagogische Orientierungen bereit. Sie ermöglichen aber nicht die eindeutige Skalierung der pädagogischen Wertigkeit eines Angebots zwischen 0 und 1, wie es von der Unternehmensberatung vorgeschlagen wurde. Sollte man die Wertschätzung durch Polizei, Schule und Jugendliche einfach so ermitteln, als wären es hard-facts? Versuchten die Pädagogen nun, die unterschiedlichen Werte gegeneinander aufzurechnen, so gingen die individuellen Differenzen in den Urteilen verloren. Die Aufforderung durch die Matrix, die eigene Wirkung durch einen Wert von 0 bis 1 zu evaluieren, reichte also aus, den Pädagogen den Eindruck zu vermitteln, als wäre so die klientenzentrierte Organisation der Jugendeinrichtungen und damit verbunden ihr Selbstverständnis in Frage gestellt.

VII

Um der Kritik aus dem Rat und dessen Forderung nach Effektivitätsbemessung offener Jugendarbeit gerecht zu werden, entwickelte die Arbeitsgruppe eine neue Form der Leistungsbeschreibung. Diese besteht aus 6 Din-A4 Seiten, die keinen zusammenhängenden Satz oder weiterführende Erläuterungen enthalten oder vom Beantworter verlangen, sondern ausschließlich mit Tabellen bedruckt sind (auch hier existiert eine entsprechende, schematisierte Vorlage der KGSt). In die Tabellen soll der Leiter einer Einrichtung die Werte seines Produktes eintragen: Gesamtgröße der Räume in qm, Anzahl der pädagogischen Fachkräfte, des technischen Personals und der Honorarkräfte, ferner Zahlen von den Betriebsausgaben und Einnahmen, den Öffnungstagen pro Jahr, den regelmäßigen Öffnungsstunden pro Woche, den Besuchern pro Jahr, den Besuchern pro Tag, den Kosten pro Besucher und Tag etc.

Die tabellarische Erfassung stellt eine rein quantitative Bemessung der Arbeit in einer Freizeiteinrichtung dar. Das aber hatten die Unternehmensberater keinesfalls gewollt. War die Arbeitsgruppe die Diskussion um Effektivität und Effizienz einfach leid, so daß sie schließlich irgendwie möglichst viele Zahlen liefern wollte, damit das Ganze mal ein Ende habe? Sollte dies das Motiv gewesen sein, so haben die Mitglieder der Arbeitsgruppe ihre Kollegen in den Einrichtungen, aber auch sich selbst dazu verurteilt, das Unterlassene durch Kontrolle aufzudecken und durch Verstellung zu kaschieren. In Zukunft müssen die Zahlen nicht nur erhoben, sondern auch verwaltet und mit Konsequenzen behandelt werden. Auch deswegen wird jeder Einrichtungsleiter darum bemüht sein, mit seinen Besucherzahlen und Nettokosten pro Teilnehmer möglichst gut dazustehen, auf daß ja nicht bei ihm gekürzt werde. Überall wo gespart werden soll, also auch in den Jugendfreizeiteinrichtungen, herrscht Besitzstandsdenken. Die Sozialarbeiter sind darauf bedacht, ihren Jugendclub zu erhalten. Dies macht es wiederum erforderlich, daß die Jugendpfleger den einzelnen Einrichtungen Besuche abstatten (was bereits geschieht – statt Controlling also Kontrolle), um über Stichproben zu erfahren, ob die Angaben der Einrichtungsleiter auch den wirklichen Verhältnissen in den Einrichtungen entsprechen. Die Erfassung und Verwaltung der Daten für die Leistungsbeschreibungen zuzüglich des Rattenschwanzes an Kontrollmechanismen schluckt wieder Gelder, wie auch schon die bereits neu eingerichtete Fachgruppe Controlling. Hinsichtlich der Steuerungs- und Leistungsdefizite in der offenen Jugendarbeit wird aber alles beim alten bleiben. Jugendförderung wird auch in Zukunft noch nicht nach Bedarf, sondern entsprechend den vorhandenen Einrichtungen und der in ihnen anwesenden Klientel stattfinden.

VIII

Die Hilflosigkeit, mit der die Mitarbeiter des Jugendamts und die Pädagogen in den Einrichtungen auf die Forderung des Rates reagierten, und auch die Sinnlosigkeit des aufgeblähten, rein quantitativen Berichtswesens haben ihre tiefere Ursache weder in der fehlenden Bereitschaft, pädagogische Ziele genauer zu bestimmen, noch in der Unfähigkeit, sich auf eine betriebswirtschaftliche Reflexion der Kosten und Erträge

zu besinnen, sondern sie resultieren aus der Angst, daß man danach nur als Verlierer dastehen kann.

Eine genaue Zielbestimmung einer pädagogischen Maßnahme mit Blick auf den angestrebten Erfolg erlaubt die daraufhin festgestellte Erfolgsrate beliebig zu kritisieren als auch den relativen Erfolg selbst in Frage zu stellen: Lohnt die intensive Betreuung von zehn Gewohnheitsdieben, wenn nur zwei von ihnen im Evaluationszeitraum weder in den benachbarten Supermärkten noch anderswo auffällig geworden sind? Und selbst wenn dem so wäre: Wer könnte sagen, ob das ein Resultat der Arbeit mit den Dieben in der Einrichtung war? Selbst wenn viele Kids loben, daß es im Jugendheim eine Disko gibt, kann mit Bezug auf die privaten Anbieter auch dieses kostengünstige Angebot zur Disposition gestellt werden, gerade wenn man nach Möglichkeiten sucht, wie man Ausgaben reduzieren kann.

Darum geht es im Kern. Der Anspruch ist nur mittelbar der eines optimierten Mitteleinsatzes, der selbst überhaupt nicht garantiert werden kann. Im Gegenteil soll die Rationalisierung der Mittel deren Abbau rechtfertigen, auch bei ihrer erfolgten Optimierung. Nicht einmal kann derjenige, der sich am weitestgehenden betriebswirtschaftlich verhält, damit rechnen, daß er dafür belohnt wird. Sozialpädagogen müssen die Ordre von oben genauso verstehen, wie sie von ihren Kollegen Geschäftsführern in den abhängigen Bereichen von Unternehmen aufgegriffen wird: als Aufforderung, sich selbst umzubringen. Die Antwort darauf ist hier wie dort Destruktion,

Taubstellen, zuweilen im Sinne des Erfinders ein *sauve-qui-peut*! Aber wohin sollen sich die Sozialpädagogen umorientieren?

Ein derartiger Rationalisierungsanspruch muß zudem jeden überfordern, der dafür, daß sein Leistungsangebot geschmälert werden soll, keinen objektiven Grund zu erkennen vermag. Wer wollte behaupten, daß der Bedarf nach Jugendarbeit geringer geworden sei? Denn was hat man bislang gelernt, wenn es um Kosten und Nutzen ging? Man hat sich darum bemüht, ein Produkt zu beschreiben und die Produktionskosten dadurch zu spezifizieren, daß man die Bedingungen seiner erfolgreichen Herstellung genauer faßte: als zusätzlichen Bedarf: »Wer will, daß wir die Probleme besser lösen, der muß uns dazu in die Lage versetzen!«

Es ist Pädagogen, freilich nicht nur ihnen allein, schier unvorstellbar, daß die Optimierung der Arbeit durch die Reduktion der Mittel möglich sein könnte. Die Aufgabe der Stadtverwaltung stellte sich ihnen also in der Form eines Rationalisierungsparadoxes: Wollten sie wirklich, wie ihnen geraten worden war, eine Produktbeschreibung mit ... aufstellen, so kämen sie entweder zu dem Resultat, daß sie zu wenig Mittel zur Verfügung haben, um die gewünschte Wirkung zu erreichen, und könnten dann nur nach mehr Mitteln verlangen, oder sie müßten sich von der Aktivität verabschieden. Der Ausweg ist kreativ: Den gewünschten Spezifikationen des Produktes wird dadurch der Biß genommen, daß sie wahllos gestaltet werden, eben in der Hoffnung, daß mit dem Zahlenfriedhof niemand mehr etwas anfangen kann.

Daß sie zu eben dieser Strategie Zuflucht nahmen, ist aus ihrer Sicht rational. So kann man wenigstens für eine gewisse Zeit hoffen: Vielleicht bleibt alles erst einmal, wie es ist. Aber danach sieht es objektiv nicht aus. Der Geldgeber wird wohl selbst um die Exekution des Einsparens nicht herumkommen. Er hat dabei nur die Wahl, alle mehr oder weniger mit der Rücknahme der Zuwendungen krank zu machen oder aber Grausamkeiten gegenüber einzelnen Einrichtungen auszusprechen.

Auf der Strecke bleibt die Frage, mit der das ganze Unternehmen von den Kienbaum-Beratern verpackt worden ist: Wie können die Mittel sinnvoller verwendet und wie kann dafür ein Bewußtsein bei den Betroffenen geschärft werden? Damit wird letztlich die Unternehmensberatung die Rolle des nützlichen Idioten gegenüber den Auftraggebern und uns, dem Publikum, nicht los. Aber diese Rolle hat die Berater nie irritiert: *pecunia non olet*.

Literatur

- Beschreibung des Produktbereiches. Unveröffentlichtes Manuskript der Arbeitsgruppe des Jugendamtes. 1996.
- Beschreibung des Produktes. Unveröffentlichtes Manuskript der Arbeitsgruppe des Jugendamtes. 1996.
- Kienbaum Unternehmensberatung GmbH: Organisationsuntersuchung Stadtverwaltung Düsseldorf. Sozial- und Jugendamt. Endfassung: Düsseldorf 1993.
- Rüdel, Günter: Schulpädagogische Phantasien vor dem Gericht einer pädagogischen Ökonomie. In: Pädagogische Korrespondenz. Heft 10. 1991/92, S. 27–37.